



## مدیران؛ اثربخشی یا توهم اثربخشی



♦ **عبدالرضا تحسینی**

فعال اقتصادی و رییس مرکز آموزش مدیریت صنعتی استان کرمان

در ادبیات مدیریت «اثربخشی» به «میزان نزدیکی به اهداف» تعبیر می‌شود. هر قدر مدیری سازمان یا بنگاه خود را به اهداف تعیین شده از سوی ذینفعان نزدیک‌تر کرده باشد، مدیریت او اثربخش‌تر به حساب می‌آید. در بررسی میدانی عملکرد مدیران اجرایی (و یا به تعبیری مدیران عامل) این شاخص به کار گرفته می‌شود. از نگاه دراکر، اثربخشی کلید موفقیت سازمان محسوب می‌شود. پیتر دراکر معتقد است، اثربخشی یعنی درست انجام دادن کارهای درست پس در بررسی اثربخشی لازم است به اهداف و میزان نزدیک شدن به آن‌ها توجه شود که برای روشن شدن موضوع باید از چند منظر به آن پرداخت. در این مسیر در وهله اول اهداف بررسی می‌شود؛

اهداف سازمانی، این‌گونه تعریف شده است: «نتایجی که در محدوده زمانی معینی انتظار به دست آوردن آن‌ها را

داریم». این اهداف علی‌القاعده توسط مؤسسين، سهامداران و به‌طورکلی ذینفعان هر نهادی اعم از انتفاعی یا غیرانتفاعی تبیین و تعریف می‌گردد و توسط هیئت‌مدیره و عوامل اجرایی دنبال می‌شود، اما نکته اینجاست که در عمل اغلب مؤسسات بدون اهداف روشن تأسیس شده و فعالیت می‌کنند و حتی گاهی در قانون تأسیس برخی سازمان‌های حاکمیتی و دولتی نیز وظایف ذکر شده، اما اشاره‌ای به هدف

از تأسیس آن‌ها نشده است. علاوه بر این گاهی اهداف آن‌چنان گنگ و نامشخص تعریف شده‌اند که قابلیت تفسیر به رأی و مصادره به مطلوب دارند؛ به‌عنوان مثال با بررسی حتی اجمالی موضوع فعالیت شرکت‌ها مشخص می‌شود که در آگهی تأسیس و اظهارنامه ثبتی‌شان حوزه‌های مختلف و متنوع کاری مطرح شده و با عبارت آشنای «و کلیه فعالیت‌های قانونی و مجاز» خاتمه می‌یابد که این خود گویاست که از ابتدای امر مؤسسين هدف روشنی را دنبال نمی‌کرده‌اند.

ممکن است این شبهه وارد شود که در بادی امر هدف صرفاً کسب سود بوده است، اما در بسیاری موارد چنین نیست؛ چرا که در حال حاضر فراوان یافت می‌شوند بنگاه‌هایی که زیان‌ده بوده یا بدون ایجاد سود فقط و فقط در جهت بقا تلاش می‌کنند، در حالی که دارایی‌های شرکت مانند زمین یا ماشین‌آلات با قدرت نقدشوندگی بالا سودی به‌مراتب بیشتر از فعالیت شرکت طی چند سال ایجاد می‌کنند، اما صاحبان آن‌ها حاضر به کسب سود فوری نیستند و به کار زیان‌ده ادامه می‌دهند.

از طرفی، آن‌جا که از سوی سرمایه‌گذار ادعا می‌شود هدف ایجاد شغل و به اصطلاح نان رساندن به دیگران است. این مورد نیز توجیه مناسبی نیست؛ چرا که به قول میلتون بدون شک هدف اولیه تأسیس و فعالیت هر بنگاهی باید سودآوری باشد و نه هیچ چیز دیگر، زیرا شرط بقای هر نهاد انتفاعی سودآور بودن است. وگرنه بسیاری از شرکت‌هایی که هم اکنون درگیر حقوق و حق بیمه معوقه و احیاناً اعتصاب و ... کارکنان هستند، هنگام جذب آنان تصور رقم زدن زندگی مناسبی برای آنان را در ذهن داشته‌اند، ولی اکنون آنان را عملاً از حق دریافت دستمزد در ازای کار محروم کرده‌اند.

نکته اینجاست، از آنجا که اغلب ذینفعان در آغاز به‌درستی و دقت، مأموریت بنگاه اقتصادی خود را تعریف نکرده‌اند، قادر به تعیین اهداف روشن و هدف‌گذاری دقیق و معلوم برای مدیران اجرایی بنگاه خود نیستند و دقیقاً به همین دلیل سنجش میزان اثربخشی نه امکان‌پذیر است و نه اساساً توجیهی به آن می‌شود.

جنبه دیگر سنجش اثربخشی پس از هدف‌گذاری، جهت حرکت و تصمیم‌گیری و اقدام مدیران است و ارزیابی میزان هم‌سویی اهداف و انگیزه‌های مدیران با اهداف سازمان یا بنگاه اقتصادی تحت مدیریت آنان است و این نکته‌ای بسیار کلیدی است که عموماً از آن غفلت می‌شود. موارد فراوانی در مجموعه‌های خصوصی و شبه خصوصی و دولتی می‌توان یافت که این عدم هم‌سویی وجود داشته و یا دارد که در اینجا به ذکر چند مثال که شخصاً از آن مطلع

هستم اکتفا می‌شود.

مدیر یکی از مجموعه‌های ساخت سازه‌های دریایی در جنوب کشور، علی‌رغم علت بنیادین ایجاد آن شرکت که ساخت تأسیسات دریایی توسط نیروها و امکانات داخلی در جهت بومی‌سازی این صنعت (به دلیل مرزهای آبی گسترده کشور) بود، قرارداد بسیار بزرگی با شرکت سرشناس کره‌ای منعقد کرد و استدلالش که در جلسه‌ای خصوصی عنوان کرد این بود که به‌جای تحمل گرما و رطوبت جنوب کشور و دریافت حقوق ریالی، با عقد قرارداد با طرف کره‌ای زندگی آرام و بسیار راحت و عایدی دلاری خواهیم داشت و طرفه آن‌که این تصمیم به تأیید هیئت‌مدیره‌ای که هرکدام از آن‌ها نماینده یکی از دستگاه‌های سرمایه‌گذار بودند، نیز رسید. چند سال پیش (شاید بیش از یک دهه) مدیرعامل تازه منصوب شده یکی از معادن بسیار بزرگ کشور که به‌خوبی می‌دانست که دوران ریاستش دولت مستعجل خواهد بود با این ذهنیت که با نشان دادن عملکرد چشمگیر در تولید، راه وصول به مناصب بالاتر هموار خواهد شد، مقرر داشت تا حد ممکن از صرف زمان و امکانات برای باطله برداری خودداری شود و همه ظرفیت‌ها صرفاً در جهت استخراج ماده معدنی بسیج شود. در آن مقطع رکورد استخراج ماده معدنی شکسته شد و درآمد هنگفتی به ثبت رسید و مدیر مذکور به مناصب بالاتر منصوب شد، اما برای چندین سال شرکت درگیر باطله برداری بدون کسب درآمد مکفی بود و آثار این اقدام تا سال‌ها برجا بود و بخشی از بازار صادراتی آن شرکت نیز از دست رفت.

از دیگر اقدامات مرسوم در شرکت‌های خصوصی و غیرخصوصی، نشان دادن سودهای صوری از طریق شگردهای حسابداری به‌منظور کسب پاداش‌های تعیین‌شده است که بسیار معمول بوده و نیاز به توضیح آن نیست و در این مسیر کمترین توجهی به اهداف بنگاه و مشکلات آتی به‌واسطه این اقدام نمی‌شود.

بهره‌گیری از فرصت‌ها و استفاده از امکانات مجموعه در جهت اهداف شخصی، قومی و بعضاً سیاسی نیز از موارد عدم انطباق اهداف سازمان و اهداف مدیران است که به وضوح مانع اثربخشی است.

آنچه تاکنون گفته شد با تکیه بر تعریف اثربخشی (هدف‌گذاری و انطباق اهداف سازمانی و اهداف مدیران) مطرح گردید. اما از منظری دیگر بعضاً اثربخشی معادل کارایی دانسته می‌شود که انحراف بزرگی به حساب می‌آید و به توهم اثربخشی دامن می‌زند. گاهی مدیران تلاش فراوان، صرف وقت زیاد در شرکت، بردن کارتابل‌های قطور به خانه، تماس‌های تلفنی مداوم و طولانی حتی در تعطیلات

### گاهی مدیران

### تلاش فراوان،

### صرف وقت زیاد

### در شرکت، بدون

### کارتابل‌های

### قطور به خانه،

### تماس‌های تلفنی

### مداوم و طولانی

### حتی در تعطیلات

### و ساعات پایانی

### شب و نظایر

### آن را نشانه

### اثربخشی و مؤثر

### بودن می‌دانند

### که درواقع الزاماً

### این‌گونه نیست.

می‌داند که از زمان ثبت شرکت، شریکی خواهد داشت که باید ۲۵٪ از سود سالانه خود را به او واگذار کند. اگرچه نحوه تعامل و محاسبه از سوی این شریک است، اما به هر حال نباید آن را ناجوانمردانه دانست، چرا که در واقع مانند «شرط ضمن عقد» بوده است. و قابل توجه این‌که بسیاری از مسائل مورد اعتراض مدیران همین‌گونه است. همه فعالان اقتصادی آگاهند که از ابتدای قرن هجری حاضر که امسال به پایان می‌رسد، دولت‌های وقت همواره بخش خصوصی را رقیب خود دانسته‌اند و تنها در شرایط اجبار و در حد ضرورت به حضور آن تن داده‌اند و از همان هنگام آحاد بخش خصوصی با این رویکرد آشنا بوده و می‌بایست خود را با آن وفق داده باشند. پس نمی‌توان عدم دسترسی به اهداف را به یک‌باره برگردن فضای کسب‌وکار و عملکرد دولت انداخت.

بیشتر آنچه تاکنون ذکر شد دربرگیرنده سازمان‌های غیرانتفاعی و نهادهای اداری نیز هست. در این نهادها ارائه خدمت به مخاطبان صورت می‌گیرد و قاعدتاً سودآوری از جمله اهداف محسوب نمی‌شود، اما ارائه خدمت مطلوب و به هنگام و رضایتمندی مخاطب از ضروری‌ترین اهداف انگاشته می‌شود. از شاخص‌های اثربخشی در حوزه خدمات (از جمله مؤسسات و نهادهای عمومی) می‌توان به موارد ذیل اشاره نمود:

- \* میزان رضایت مشتریان
- \* میزان تأثیر خدمات بر محیط‌زیست
- \* میزان تسهیل امور جاری جامعه
- \* میزان رضایت کارکنان
- \* میزان دسترسی مردم به خدمات
- \* میزان اعتماد مشتریان
- \* میزان قابلیت اعتماد

با توجه به این شاخص‌ها هر مدیر (و ناظران بر عملکرد وی) می‌تواند علاوه بر کنترل آمارها و نمودارها (که بیشتر نشانگر کارایی هستند تا اثربخشی) عملکرد خود را بسنجد و میزان بهبود اتفاق افتاده در دوران مدیریت خود را واقع‌بینانه ارزیابی کند.

در پایان به‌عنوان راه‌حلی اجرایی ذکر می‌شود که یکی از مدل‌های سنجش اثربخشی، مدل پارسونز است که شامل چهار مؤلفه نوآوری، تعهد سازمانی، رضایت شغلی و سلامت سازمانی (روحیه) است. اگرچه همان‌طور که قبلاً ذکر شد ممکن است در شرایط فعلی اغلب ذینفعان آگاهی کافی از این مباحث نداشته باشند، اما مدیران می‌توانند با سنجش این موارد خود بهترین قاضی برای ارزیابی صادقانه و منصفانه اثربخش بودن اقدامات‌شان باشند. ♦♦

و ساعات پایانی شب و نظایر آن را نشانه اثربخشی و مؤثر بودن می‌دانند که در واقع الزاماً این‌گونه نیست. اثربخشی زمانی شکل می‌گیرد که تلاش‌ها منطقی در راستای اهداف سازمان باشد. اگر عدم مدیریت زمان توسط مدیران موجب انتقال کارها به خارج از ساعات رسمی کار می‌شود یا عدم آشنایی و عدم توانایی یا عدم تمایل به تفویض اختیار موجب آن است که مدیران دائماً در سفر و مأموریت و جلسه باشند نشان از ضعف آن‌هاست نه اثربخشی و کارایی آنان. متأسفانه گاهی کار و تقلای زیاد نشانه فداکاری و اثربخشی دانسته می‌شود که در اغلب موارد این‌طور نیست. مدیران دائماً باید از خود بپرسند «کاری که هم اکنون در حال انجام هستم ضروریست یا فوری ست؟ و آیا در جهت اهداف سازمان است؟ اگر نیست پس به چه دلیل آن را انجام می‌دهم؟»

این سؤالات معمولاً مطرح نمی‌شود و فقط صرف انجام کار، ملاک موفقیت مدیران است و این‌که این اقدام یا اقدامات در جهت نیات ذینفعان هست یا خیر، مورد مذاقه قرار نمی‌گیرد. ضروری است دانسته شود کارایی و اثربخشی هر دو مهم‌اند، اما رسیدگی به کارایی وظیفه مدیران عملیاتی و اثربخشی در حوزه استراتژیست‌های سازمان است و چنانچه هر دوی این امور توسط افراد یکسان رسیدگی می‌شود باید خود قادر به تفکیک این دو حوزه باشند.

بررسی اثربخشی در فضای کسب‌وکار فعلی نکته‌ای بسیار مهم است و منظری متفاوت را پیش روی قرار می‌دهد. در تقریباً تمامی جلسات رسمی و غیررسمی فعالان اقتصادی با گلابه‌های دامنه‌دار از محیط کسب‌وکار و موانع موجود بر سر راه مدیریت بنگاه‌ها و تلاش و تقلای آنان همراه است؛ و فضای کسب‌وکار نامناسب، شرایط بی‌ثبات و مواردی از این دست را دلیل عدم وصول سازمان تحت مدیریت خود به اهداف می‌دانند. نکته قابل توجه این است که باوجود به‌حق بودن این مدعا باید توجه داشت که این مقدمه درست منتهی به نتیجه نادرست نشود.

اکثریت قریب به اتفاق بنگاه‌های موجود، بعد از سال ۱۳۷۰ و بخش بزرگی از آن‌ها بعد از ۱۳۸۰ تأسیس شده و فعالیتشان آغاز شده است که در آن زمان قوانینی مانند قانون کار، قانون تأمین اجتماعی و ... تصویب و اجرایی شده بودند و دیدگاه و رویکرد حاکمیت نسبت به بخش خصوصی و تولید آشکار شده بود و کارآفرینان و مدیران آن‌ها با آگاهی از این فضا دست‌به‌کار شده‌اند و این‌که اقدامات حاکمیت و کارگزاران آن مانع اثربخشی و نیل به اهداف بنگاه می‌شود، نمی‌تواند توجیهی موجهی باشد؛ به‌عنوان مثال بعد از تصویب قانون مالیات‌های مستقیم، هر فعال اقتصادی

### همه فعالان

#### اقتصادی آگاهند

#### که از ابتدای قرن

#### هجری حاضر

#### که امسال به

#### پایان می‌رسد،

#### دولت‌های وقت

#### همواره بخش

#### خصوصی را رقیب

#### خود دانسته‌اند

#### و تنها در شرایط

#### اجبار و در حد

#### ضرورت به حضور

#### آن تن داده‌اند و

#### از همان هنگام

#### آحاد بخش

#### خصوصی با این

#### رویکرد آشنا بوده

#### و می‌بایست خود

#### را با آن وفق داده

#### باشند.